

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**Análise do Plano de Negócios Prova Essa – A Aderência do  
Real com o Planejado**

RODRIGO VEIGA ADDOR  
matrícula nº.: 107326319

ORIENTADOR: FABIO SÁ EARP

FEVEREIRO 2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**Análise do Plano de Negócios Prova Essa – A Aderência do  
Real com o Planejado**

---

RODRIGO VEIGA ADDOR  
matrícula nº.: 107326319

ORIENTADOR: FABIO SÁ EARP

FEVEREIRO 2013

*As opiniões expressas neste trabalho são da exclusiva responsabilidade do autor*



## **RESUMO**

O presente trabalho destina-se a apresentar uma análise do plano de negócios de uma empresa de assinatura virtual, juntamente com os dados reais retirados de seu primeiro ano de existência, realizando assim uma comparação do planejado com o real.

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	7
1.1 A Empresa .....	8
1.2 O Negócio .....	9
1.2.1 Parceiros-chave .....	11
1.2.2 Recursos-chave .....	13
1.2.3 Atividades-chave .....	13
1.2.4 Propostas de Valor .....	14
1.2.5 Relacionamento com o cliente .....	15
1.2.6 Canais .....	16
1.2.7 Segmento de Clientes .....	16
1.2.8 Estrutura de Custos .....	18
1.2.9 Receitas .....	20
1.3 Equipe de Gestão .....	20
1.4 Planejamento Estratégico .....	21
1.4.1 Análise das Cinco Forças de Porter .....	21
1.4.2 Análise do Mercado Consumidor .....	26
2 O PLANO DE MARKETING .....	30
2.1 Marketing Estratégico .....	30
2.1.1 Visão .....	30
2.1.2 Missão .....	30
2.1.3 Valores .....	30
2.1.4 Objetivos .....	30
2.1.5 Estratégias .....	31
2.2 Marketing Tático .....	35
2.2.1 Preço .....	35
2.2.2 Praça .....	36
2.2.4 Promoção .....	38
3 O PLANO FINANCEIRO .....	40
3.1 Investimento Inicial .....	40
3.1.1 Investimento fixo .....	40
3.1.2 Investimento Pré-Operacional .....	40

<b>3.1.3</b>	<b>Capital de Giro .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2</b>	<b>Receitas .....</b>	<b>41</b>
	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>46</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>47</b>

# INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é analisar o plano de negócios criado para uma empresa de assinatura de cervejas *premium* antes de sua abertura, comparando-o com a realidade depois de sua abertura.

Para tal, o trabalho contará com três capítulos. O capítulo 1 será o Plano de Gestão, com análise de clientes, fornecedores, relacionamentos, canais de distribuição, recursos-chave, matéria-prima e proposta de valor da empresa. O capítulo 2 contará com a estrutura de marketing, toda a estratégia de como alcançar os clientes, como retê-los, estratégia de crescimento, qual o preço eficiente, promoções e afins. Por fim, o capítulo 3 analisará a estrutura financeira, custos, receitas, investimentos e necessidade de capitalização.

Este trabalho possui um tema não acadêmico, sem bibliografia especializada, no entanto se utilizam diversas teorias para se traçar uma estratégia administrativa eficiente.

É notório o crescimento que os setores de comércio e serviço no Brasil vêm apresentando, e sua participação no PIB. Grande parte das empresas que participam neste setor se relaciona de alguma maneira com a internet, sendo através da venda virtual ou oferecendo serviços *web*. Assim, quando dois sócios resolveram criar um clube de assinatura *online* de cervejas *premium*, fez-se necessária a criação de um plano de negócios, na finalidade de estruturar a empresa, verificar o mercado e analisar o potencial de crescimento e retorno do investimento.

Depois de aberta a estruturada a empresa, seguiu-se o plano criado, de maneira a se ver cumprir todas as estratégias e objetivos elaborados na fase de planejamento, adaptando-se à realidade do setor.

Assim, depois de quase um ano do plano de negócios criado e com a empresa funcionando, criou-se o trabalho a seguir, baseando-se no encontro das informações planejadas e reais, verificando assim a aderência dos dados reais obtidos com a realidade do mercado na época em que se planejava a empresa.



# O PLANO DE GESTÃO

## 1.1 A Empresa

Inicialmente os sócios obtiveram a ideia em um brainstorming em casa, no qual chegaram a conclusão que o sistema de “Product of the month club” é uma novidade no mercado, já famosa em outros países, recriada depois da facilidade que a internet propicia em unir mercados, mas ainda sem muita inserção no Brasil. Antigamente já existiram produtos similares, como o Clube do Livro e a assinatura de CDs da *SomLivre*. Depois de alguma procura, perceberam que existiam já no mercado sites como Cueca em Casa e o NetFraldas, que têm como objetivo a entrega mensal de produtos para seus clientes e utilizam a internet como meio de alcançar seus clientes.

Pensaram, assim, em algum produto que a pessoa poderia querer ter em casa, utilizasse todos os meses e que fosse diferenciado. Tiveram então a ideia da cerveja. Foram para uma loja em um shopping, compraram algumas cervejas *premium* e iniciaram suas degustações em casa. Criaram, então, um blog no qual escreviam suas impressões das cervejas, ao mesmo tempo em que começaram o plano da viabilidade, ligando para distribuidores e importadores, procurando preços de matérias-primas, como caixas, portacopos, fichas técnicas das cervejas, frete e impostos. Assim notaram que existia a viabilidade de vender um produto ao cliente final por um preço acessível de R\$69,90 por mês, em um kit com 4 cervejas, e por R\$94,90 um kit com 6.

Para isso a equipe fez uma previsão de vendas, baseado no concorrente que acharam durante o planejamento. Ele trabalhava em Porto Alegre e São Paulo, com frete grátis, e um frete alto para outras cidades (R\$30,00). Assim, acreditaram que o alto custo (quase 50%) do valor da mercadoria em frete fora da área de atuação permitira que tentassem chegar nestes lugares com maior facilidade, além de proteger seu mercado (Rio de Janeiro) da entrada deles.

Esta análise se mostrou fora do real, pois o crescimento foi muito abaixo do esperado.

**Tabela 1 - Número de Assinantes Real x Planejado**

Mês	Assinantes					
	Real		Plano		Diferença	
	Mensal	Acumulado	Mensal	Acumulado	Mensal	Acumulado
<b>Abril</b>	17	17	90	90	73	73
<b>Maio</b>	17	34	90	180	73	146
<b>Junho</b>	8	42	80	260	72	218
<b>Julho</b>	7	49	120	380	113	331
<b>Agosto</b>	2	51	220	600	218	549
<b>Setembro</b>	10	61	150	750	140	689
<b>Outubro</b>	13	74	40	790	27	716
<b>Novembro</b>	2	76	110	900	108	824

**Fonte: Elaboração Própria**










## **1.2 O Negócio**

A empresa foi criada seguindo um plano de gestão<sup>1</sup>, que englobava diversos fatores necessários para o pleno funcionamento da mesma. O Modelo de Negócio Canvas é um mapa dos fatores mais importantes para a constituição da empresa, e é representado na figura abaixo:

---

<sup>1</sup> Canvas (Alexander Osterwalder (2004). The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach. PhD thesis University of Lausanne

Tabela 2 – Modelo Canvas adaptado de adaptado de Alexander Osterwalder (2004). The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach. PhD thesis University of Lausanne para a empresa Prova Essa

<p><b>Parceiros Chave</b></p>  <p><b>Fornecedores Chave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Importadoras e Distribuidoras de cervejas premium</li> <li>- Empresas de embalagem</li> <li>- Empresas de logística/frete</li> <li>- Programadores do Site</li> <li>- Designer</li> <li>- Microcervejarias</li> </ul> <p><b>Parceiros Chave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formadores de opinião do mundo da cerveja (associação de cervejeiros artesanais, professores de degustação, blogs de cerveja, cursos de cerveja)</li> <li>- Donos de bares com tradição em cervejas premium</li> </ul>	<p><b>Atividades Chave</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disseminar a cultura cervejeira em território nacional</li> <li>- Promover encontros e cursos de degustação e preparação de cervejas</li> <li>- Levar ao consumidor uma ampla variedade de cervejas nacionais e importadas de difícil acesso, através de assinaturas mensais</li> <li>- Promover vendas ocasionais de kits e garrafas diferenciadas</li> <li>- Promover a empresa através do marketing em redes sociais e blogs</li> <li>- Construir parcerias com microcervejarias nacionais</li> <li>- Produzir conteúdo para newsletter mensal</li> </ul>	<p><b>Proposições de Valor</b></p>  <p><b>Valor que oferecemos ao cliente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cervejas de difícil acesso entregues em casa a um preço justo, similar a o de um bar que vende o mesmo tipo de bebidas</li> </ul> <p><b>Problemas que ajudamos a resolver:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade de encontrar cervejas importadas</li> <li>- Dificil acesso ao conteúdo produzido por microcervejarias</li> <li>- Dificuldade para escolher as cervejas frente às opções dos bares e lojas especializadas</li> </ul> <p><b>Pacotes que estamos oferecendo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assinatura de um pacote mensal de 4 cervejas premium, de 2 diferentes rótulos, acompanhado de informações sobre a cerveja oferecida, entregues em casa</li> <li>- Venda avulsa de cervejas especiais que possuem preço mais elevado que as cervejas do pacote, assim como barris e kits festivos</li> </ul> <p><b>Que necessidades estamos resolvendo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De encontrar cervejas diferentes, produzidas com qualidade superior, promovendo ao cliente uma sessão de degustação sem sair de casa.</li> </ul>	<p><b>Relacionamento com o Cliente</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- SAC através da área exclusiva do site</li> <li>- Conta da empresa no Facebook, Twitter e Google +, com atualizações frequentes.</li> <li>- Manutenção de um blog</li> <li>- Newsletter mensal por email</li> </ul>	<p><b>Segmentos Clientes</b></p>  <p><b>Para quem nós estamos criando valor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pessoas apaixonadas por cerveja</li> <li>- Pessoas que viajam e gostariam de beber novamente alguma das cervejas que provaram lá fora</li> <li>- Pessoas que desejam conhecer diferentes tipos de cervejas</li> </ul> <p><b>Perfil do mercado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente de classes A ou B</li> <li>- Nicho muito específico - este segmento de cervejas premium está em grande expansão, porém ainda é muito pequeno e restrito no Brasil</li> </ul>
<p><b>Recursos Chave</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Site</li> <li>- Cervejas especiais</li> <li>- Embalagem</li> <li>- Capital de Giro</li> <li>- Capacitação em degustação de cervejas</li> </ul>	<p><b>Estrutura de Custos</b></p> <p><b>Custos Operacionais:</b> R\$ 2.200,00 / mês</p> <p><b>Custos Variáveis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cervejas - Especial atenção para este item, já que as cervejas representam a geração de valor do negócio. Aprox. R\$44,00</li> <li>- Frete - Produto não é leve e exige cuidado no transporte. O custo de frete tende a ser bem alto. R\$ 7,00</li> <li>- Embalagem - Envolve a apresentação do produto, a princípio será considerada uma caixa simples com logotipo. R\$1,45</li> <li>- Página de livro - Juntando as páginas, o cliente monta o livro das cervejas que bebeu. R\$ 1,40</li> <li>- Bolachas - Em geral, devem possuir baixo custo e agregar valor à apresentação do produto. Aprox. R\$0,80</li> <li>- Administradora do cartão de crédito e interface com site - 3,75% PV + R\$0,67</li> </ul>	<p><b>Fluxo de Receitas</b></p>  <p><b>Por qual valor os clientes irão a pagar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assinatura de cervejas diferenciadas, entregues em casa, com conforto, boa apresentação e informações, a um preço fixo de R\$ 69,90</li> <li>- Vendas pontuais de produtos de preço mais elevado, como cervejas de valor muito acima da média e embalagens maiores, como barris de cerveja, além de copos especiais para uma melhor degustação.</li> </ul>	<p><b>Canais</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega na casa do clientes</li> <li>- Período de entrega de em média dez dias, com início no dia 15 de cada mês</li> <li>- Será contratada uma empresa de logística</li> <li>- Frete grátis para Rio de Janeiro e Grande Rio e pago para outras cidades e estados do Brasil</li> </ul>	<p><b>Segmentos Clientes</b></p>  <p><b>Para quem nós estamos criando valor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pessoas apaixonadas por cerveja</li> <li>- Pessoas que viajam e gostariam de beber novamente alguma das cervejas que provaram lá fora</li> <li>- Pessoas que desejam conhecer diferentes tipos de cervejas</li> </ul> <p><b>Perfil do mercado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente de classes A ou B</li> <li>- Nicho muito específico - este segmento de cervejas premium está em grande expansão, porém ainda é muito pequeno e restrito no Brasil</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

Estes fatores são divididos em:

### **1.2.1 Parceiros-chave**

Inicialmente os sócios procuraram localizar os diversos parceiros que viria a ter no futuro. Conversaram com importadores que funcionam no Rio, além de distribuidores e importadores de outros estados. Perceberam, logo no início, que existem certas “parcerias” fechadas entre importadores e produtores de outros estados e distribuidores localizados no Rio de Janeiro. Isso dificultou muito a inserção no mercado, pois conforme as cervejas passam por produtor/importador, depois por um distribuidor, para finalmente chegar no estoque da empresa, para depois ir para o cliente final, o grande aumento de elos na cadeia aumenta custos, e como a maior distribuição e importação ocorre em São Paulo, o maior concorrente consegue suas cervejas importadas por valores menores que os da empresa.

A sociedade tentou por diversas vezes negociar com importadoras de São Paulo, já que o tamanho da compra não seria pequeno, no entanto não foi obtido sucesso na maioria das vezes. Certa vez reclamou-se que a rede de supermercados Pão de Açúcar vendia uma cerveja por um valor menor que o distribuidor do Rio de Janeiro; a resposta da importadora foi:

*“Para fazer compras no Rio só pelo nosso representante.*

*Se caso vc ache algum preço mais barato no Pão de Açúcar isso se deve a alguma promoção deles ou queima de estoque.”*

Agora, com maior escala, foi obtido sucesso em trazer cervejas diretamente de algumas importadoras localizadas no Sul, primordialmente por falta de distribuidor no Rio. Além disso foi criado um ótimo relacionamento com a *Balkonn Soluções em Alimentos*, distribuidora localizada na Leopoldina e a maior do Estado. O sócio da *Balkonn* não se importa em não participar do processo, normalmente fornecendo o contato do importador para comprar diretamente com ele. O único monopólio que ele mantém é a distribuição das cervejas nacionais. Monopólio pois as próprias cervejarias não aceitam vender para o Rio de Janeiro individualmente, e qualquer tentativa de contata-las diretamente foi frustrada. Existem majoritariamente 3 distribuidores na cidade do Rio de Janeiro, e eles cobrem as maiores microcervejarias nacionais. No entanto, a grande vantagem da empresa é procurar cervejarias pequenas o suficiente para não terem sido cobertas por eles. Nesse momento esta

foi a maior vantagem conquistada, pois o cliente não possui em mente o valor do produto que está adquirindo, para poder medir com o valor cobrado. Assim, esta assimetria de informação permite que seja vendido um produto mais barato, pois o mercado não conhece seu real valor. Por exemplo, uma cerveja Colorado Indica (600ml) é comercializada pelo distribuidor no Rio por R\$9,79. Na rede de supermercados Pão de Açúcar, podemos encontra-la na faixa dos R\$13,00, em sites especializados por um valor de R\$14,90 e em bares por R\$24,90. O valor médio das cervejas da *Prova Essa*, ao se dividir os R\$69,90 por 4, é aproximadamente R\$17,50. Apesar deste valor possui o frete incluso e o de sites especializados não, o cliente possui ideia do valor do produto que ele está levando. No caso de microcervejarias ainda desconhecidas, o cliente não possui termos de comparação de valores, e assim pode ser inclusa no kit cervejas como a Diabólica IPA, cerveja produzida no Paraná em pequenas quantidades. Por não possuir capilarização logística no mercado, esta cerveja é raramente vista à venda, por isso houve a possibilidade comprá-la diretamente do distribuidor no sul por R\$8,50 e vende-las aos clientes sem que eles tenham percepção do valor da cerveja. Afinal, o que os consumidores estão interessados é em provar as novidades do mercado, as cervejas desconhecidas, e o serviço de procura-las estaria incluído na percepção do valor final do produto.

Outros fornecedores de grande importância são as empresas do setor logístico. Dentro da estrutura de custos o frete é o segundo maior, ocupando uma média de 14%, perdendo somente para o custo das cervejas.

Os custos logísticos foram um grande entrave. O mercado de logística nacional está baseado em empresas que fornecem um único tipo de serviço: entregas *express* (24 a 48 horas) a um alto custo unitário. Enquanto estimávamos que por lógica os serviços de logística fossem entregar em toda a Grande Rio, com uma folga de 10 dias a um custo de R\$7,00, nós somente conseguimos achar empresas dispostas a realizar entregas em no máximo 48 horas a um valor médio de R\$15,00, impedindo completamente o funcionamento do Clube de Assinaturas. Por isso, durante os 4 primeiros meses, enquanto procurava uma solução, e enquanto mantínhamos pequeno número de clientes, um dos sócios realizava as entregas de carro. Depois de 4 meses a empresa conseguiu encontrar a J.A. Logística, que, mesmo sendo mais cara que os R\$7,00 estimados - cobra R\$8,90 para Rio de Janeiro central, R\$9,50 para Zona Oeste e R\$10,30 para Niterói e São Gonçalo, fornecendo um frete médio de R\$9,00 baseado na localização dos clientes - ouviu as ideias dos sócios e organizou as

cargas de modo a consolidar as entregas otimizando os carros com os kits. Ou seja, como grande parte das entregas são *express*, normalmente essas empresas rodam com carros e caminhões com capacidade ociosa, e o que se combinou a fazer foi consolidar a carga com os *kits*, já que eles poderiam ficar no armazém durante uma semana esperando algum caminhão com carga ociosa para então serem entregues. Com isso conseguiu-se um preço mais baixo que o resto do mercado, viabilizando o andamento da empresa.

Além destes custos, existem as caixas, porta-copos e fichas técnicas. Em relação a estes, encontrou-se diversos fornecedores, alguns com preços menores que o previsto no plano de negócios. Estes itens que acompanham os kits são bens complementares, que funcionam aumentando a percepção de valor do produto final para o cliente.

### **1.2.2 Recursos-chave**

Os recursos-chave são as cervejas especiais, a logística e a embalagem, além da manutenção do website e do capital-de-giro. Também deve ser incluído o investimento para capacitação e degustação dos sócios da empresa.

### **1.2.3 Atividades-chave**

Neste tópico foi mantida a proposta de atividades, terceirizando algumas que estavam tomando muito tempo e afastando a administração do *métier* da empresa, e impedindo os sócios de focar no que realmente é importante para o sucesso da empresa e que não pode ser terceirizado.

Dentre as atividades, as seguintes foram classificadas como mais importantes:

- Disseminar a cultura cervejeira
- Promover encontros, degustações e levar informações a nossos clientes
- Levar ao assinante cervejas de difícil acesso, tanto nacionais quanto importadas, incluindo lançamentos e produções “artesaniais”
- Promover a venda de kits promocionais e diferenciados, com cervejas mais caras
- Promover a empresa através de *marketing* nas redes sociais, com notícias, artigos e propagandas *virais*
- Criar parcerias com microcervejarias nacionais

- Produzir conteúdo para *blog* e *newsletter*

Foi obtido sucesso em diversas atividades. A *Prova Essa* conseguiu disseminar a cultura cervejeira, já que os assinantes deram importantes *feedbacks* sobre como estão aprendendo e se informando mais sobre a cerveja. Existiram poucas oportunidades de promover encontros e degustações, pois não havia massa crítica para tal. Segundo o planejamento, a empresa teria uma boa quantidade de assinantes para fechar um local e realizar degustações e encontros, no entanto o fato de ter menos de 100 assinantes foi inibidor. Houve sucesso em levar diversas cervejas desconhecidas para os assinantes, como a *Diabólica IPA*, a *De Molen Donder & Blisken*, entre outras.

Entretanto, não houve a possibilidade de promover a venda de kits promocionais e diferenciados, devido à instabilidade do *site*<sup>2</sup> e da falta de confiança no sistema dele. Houve a ideia de realizar a venda por boleto bancário, mas ainda não foi posto em prática. Além disso, existe a possibilidade de vender por boleto bancário o estoque sobressalente.

Foi terceirizada a promoção da empresa nas redes sociais, a criação de conteúdo e as *newsletters*. Criar parceria com cervejarias nacionais se tornou um pequeno problema, já que ela foi de encontro em diversificar as cervejas enviadas. O fato de criar uma parceria significa realizar negócios diversas vezes. Isso se tornou um problema, já que a proposta da empresa é variar as cervejas entregues. Assim, foram realizadas pequenas parcerias com microcervejarias, e a maior parte da parceria foi através de material, além de um menor preço pela quantidade que era comprada. As maiores parcerias são com importadores e distribuidores que trabalham com diversas marcas de cervejarias nacionais e internacionais. Um exemplo disso é que um único fornecedor vendeu mais de 45% das cervejas que já enviadas aos clientes.

#### **1.2.4 Propostas de Valor**

A proposta de valor da empresa é entregar na casa do assinante cervejas de difícil acesso, boa qualidade e a um valor similar a bares especializados.

Assim, a *Prova Essa* ajuda o mercado por inteiro, ao ajudar assinante a encontrar cervejas difíceis de serem encontradas e selecionar cervejas de qualidade, já que

---

<sup>2</sup> [www.provaessa.com.br](http://www.provaessa.com.br)

diversos usuários têm grande dificuldade de escolher cervejas em um cardápio devido a grande variedade que bares especializados fornecem. Também ajuda a escoar a produção de microcervejarias que não possuem capilaridade no mercado, e que geralmente só conseguem fornecer para o mercado local.

Foi conseguida boa aderência à proposta inicial ao fornecer aos assinantes cervejas de qualidade, inclusive recebendo de *blogs* especializados o prêmio de melhor qualidade de cervejas enviadas<sup>3</sup>. Além disso, houve sucesso em trazer para os assinantes - mais de 90% moradores do Rio de Janeiro - cervejas que não são encontradas no mercado, por serem de pequenas cervejarias que não possuem grande produção e que somente atendem à demanda local.

### **1.2.5 Relacionamento com o cliente**

O relacionamento com o cliente seria feito pela área interna do *site*, no qual ele daria *feedback* nas cervejas enviadas, comentaria no *blog*, teria informações e diversas outras ferramentas integradas, como fóruns e enquetes. Ele também poderia pedir cervejas extras e tirar dúvidas pelo formulário eletrônico. Além disso, degustações, palestras e eventos seriam feitos para a integração entre os assinantes.

Mídias sociais e *newsletters* também são importantes para o relacionamento com o cliente, então haveriam atualizações constantes no *Facebook*, *Google+* e *Twitter*, onde dúvidas seriam respondidas e haveria interação social com os clientes e simpatizantes da empresa. Seriam enviadas por mês duas *newsletters*, uma para todos os que se inscrevessem na lista de e-mail com novidades no mercado cervejeiro, atualizações do *blog* e informações relevantes. A outra *newsletter* enviada seria um aviso sobre o recebimento das cervejas, atualizando o clientes de que ele receberá as cervejas em uma determinada data.

Enquanto mídias sociais, e-mails e formulários do *site* funcionam perfeitamente, a área interna do *site* é subaproveitada, assim como o *blog* e a *newsletter*. Após a contratação da *Kiwi Propaganda*, empresa que trabalha com as mídias sociais, *design* e manutenção da marca, existe maior constância nos *posts* do *blog*, atualização do *Facebook* e interação com o cliente, que estava deficiente enquanto realizada pelos sócios.

---

<sup>3</sup> Retirado do site <http://700cervejas.blogspot.com.br/2012/08/dossie-especial-clubes-de-cerveja-qual.html>



### **1.2.6 Canais**

A entrega do produto foi planejada para ser realizada entre os dias 15 e 25 de cada mês. O frete é gratuito para Rio de Janeiro e Grande Rio, e entregas para outros locais são realizadas mediante adicional de frete no valor da assinatura.

Na realidade diversos fatores influenciaram as datas de entrega. Um deles foi o próprio planejamento logístico. Como um kit é composto de diversos itens, o atraso no recebimento de um deles (a ficha técnica, por exemplo, que é produzida em São Paulo) implica em um gargalo na produção, que atrasa a entrega do kit na empresa logística, atrasando a entrega para o cliente final. Outro problema encontrado foi a cobrança para os clientes. Um sério problema com a Cielo impediu a cobrança de mais de 40% dos clientes no mês de outubro. Para não atrasar a entrega, ela foi realizada mesmo sem a cobrança, e até o final de novembro ainda não havia sido resolvido o problema, pois a mudança de todo o sistema para a Redecard demorou em torno de 20 dias para ser finalizada. Assim, somente foi realizada a cobrança destes 40% de clientes no dia 26 de novembro, e a entrega foi feita após esta data, sendo somente finalizada em dezembro. Mesmo assim, apesar de dúvidas e pequenas reclamações, houve somente uma desistência neste período conturbado.

### **1.2.7 Segmento de Clientes**

A empresa se propõe a atender os seguintes segmentos de clientes:

- Curiosos sobre cerveja
- Apaixonados por cerveja
- Pessoas que viajaram e provaram cervejas diferentes no exterior, e gostariam de continuar bebendo estas cervejas

Este mercado se encontra entre os bens de luxo que, apesar de plena expansão devido ao aumento da renda no Brasil, ainda é pequeno e restrito, sendo restrito praticamente às classes A e B.

Assim, para analisar a aderência da *Prova Essa* ao seu mercado consumidor, foi gerada uma tabela separando os assinantes por bairros de moradia, como uma alternativa por não existirem mais dados sobre a renda individual.

Mesmo sabendo que não existe uma aderência perfeita entre nível de renda e bairro de residência – podem existir pobres morando no Leblon e ricos em Osvaldo Cruz -, por falta de dados mais completos utilizou-se a região de residência do assinante como *proxi* para uma classificação de renda. Assim é mostrado na tabela abaixo que 86,4% dos assinantes se encaixam nas classes A e B, enquanto somente 13.6% são de classe C.

**Tabela 3 – Segmentação de clientes por renda**

Classe	Assinantes	Porcentagem
A	44	50.0%
B	32	36.4%
C	12	13.6%

**Fonte: Elaboração Própria**

Para a montagem da tabela X utilizou-se os seguintes dados, usando somente a base do Rio de Janeiro:

**Tabela 4 – Numero de clientes por bairro e renda**

Bairro	Assinantes	Classe
Andaraí	1	C
Barra da Tijuca	4	A
Botafofo	8	B
Catete	1	B
Centro	1	B
Copacabana	3	B
Cosme Velho	1	A
Flamengo	10	A
Glória	1	B
Grajaú	4	C
Honorio Gurgel	1	C
Humaitá	2	A
Icaraí	3	A
Ilha do Governador	1	B
Ingá	3	B
Ipanema	4	A
Itaipú	2	A
Jacarepaguá	1	B
Jardim Botânico	2	A
Lagoa	5	A
Laranjeiras	2	A
Leblon	5	A
Lins de Vasconcelos	1	C
Maracanã	1	B
Moneró	2	B
Oswaldo Cruz	1	C
Pechincha	2	C
Piratininga	1	A
Pitangueiras	1	B
Rio Comprido	1	C
São Francisco	1	B
São Conrado	1	A
Taquara	1	C
Tijuca	8	B
Urca	2	A
Total	88	

Fonte: Elaboração Própria

É claramente visível que grande parte dos assinantes se encontram em bairros de *classe A*, com uma maior concentração nos bairros do Flamengo, Botafogo e Tijuca, seguidos por Lagoa e Leblon.

### 1.2.8 Estrutura de Custos

A estrutura de custos é de extrema importância para se verificar a viabilidade de, no longo prazo, com crescimento, da empresa se manter rentável.

As tabelas abaixo ilustram a estrutura de custos, subdividindo-a em itens que compõem o kit, como a caixa, bolachas porta-copos, cervejas, fichas técnicas, e também custos que incidem sobre o produto, como frete, impostos e taxas operacionais de venda, como o custo do cartão de crédito e a taxa do *Gateway* de venda *online*:

**Tabela 5 - Estrutura de Custos Planejados**

Planejado			
Custo	Qtde	Custo Unitário	Total
Cerveja A	2	11.00	22.00
Cerveja B	2	11.00	22.00
Margem Segurança	-	-	0.88
Embalagem	1	1.45	1.45
Caixa	1	0.95	
Etiqueta	1	0.50	
Página de Livro	2	0.70	1.40
Bolachas	2	0.42	0.84
Frete	1	7.00	7.00
Cartão	1	2.62	2.62
Gateway	1	0.67	0.67
Encaixotador	1.0	0.60	0.60
<b>Custo Total</b>			<b>59.46</b>

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 6 - Estrutura de Custos Reais**

REAL			
Custo	Qtde	Custo Unitário	Total
Cerveja A	2	11.74	23.48
Cerveja B	2	9.69	19.38
Margem Segurança			0.00
Embalagem	1	0.95	0.95
Caixa	1	0.95	
Etiqueta			
Página de Livro	1	0.58	0.58
Bolachas	2	0.39	0.78
Frete	1	7.83	7.83
Cartão	1	2.45	2.45
Gateway	1	0.67	0.67
Encaixotador	2.3	0.56	1.22
<b>Custo Total</b>			<b>57.33</b>

Fonte: Elaboração Própria

As tabelas acima mostram que, enquanto foi obtida a média nas no custo das cervejas, a *Cerveja A* – importada – possui um custo real acima do planejado, enquanto a *Cerveja B* – nacional – possui um custo menor. Isso acontece pelo alto custo de importação das cervejas, aliado ao lucro do importador e da cadeia de distribuição. Enquanto isso nas cervejas nacionais existe a possibilidade de comprar cerveja de um pequeno produtor a um valor menor, além da percepção por parte do consumidor de ser um produto inferior, ao comparar à importada.

### **1.2.9 Receitas**

A principal fonte de renda planejada foi a venda de kits, pelo valor de R\$69,90. Além disso, existia o planejamento de vender junto cervejas de valor agregado mais alto, copos, barriletes e outros produtos, diluindo assim o valor do frete entre os produtos.

Apesar de uma boa ideia, não existiu maneira de seguir em frente com esse planejamento, primeiro por falta de estrutura do próprio site em realizar estas vendas, depois pela falta de organização para fazer a informação de um diferente produto à venda chegar ao assinante.

## **1.3 Equipe de Gestão**

A equipe seria formada pelos dois sócios, Mariana Cýriaco Barbosa e Rodrigo Veiga Addor.

Mariana é formada em Engenharia de Produção e seria responsável por todo o trabalho administrativo, como contabilidade, gestão financeira, operações e logística.

Rodrigo seria responsável pela área comercial, marketing, relacionamento com clientes e fornecedores e construção de parcerias estratégicas.

No final, devido ao andamento da empresa, como Rodrigo se propôs a ficar *full time* na organização, acabou por absorver todos os trabalhos, e Mariana se tornou mais uma consultora, ajudando a guiar a empresa, a escolher as cervejas dos próximos meses e cuidar da estratégia macro do clube.

## **1.4 Planejamento Estratégico**

### **1.4.1 Análise das Cinco Forças de Porter**

As Cinco Forças de Porter<sup>4</sup> são classificadas como: Concorrentes no setor; Substitutos; Novos Concorrentes; Fornecedores; e Compradores. Esta análise permite que se possa encontrar sua colocação no mercado frente aos concorrentes, e com isso se trace uma estratégia dentro da estrutura deste mercado. Assim é possível observar como cada uma destas forças age na empresa.

#### **1.4.1.1 Concorrentes no setor**

Apesar da venda de mercadorias pela internet já existir faz mais de 15 anos, e da venda de cerveja pela internet dentro do Brasil já estar consolidada, o mercado de assinatura online de produtos ainda é uma estrutura nova e pouco explorada. Antes de iniciar a estrutura para abrir a empresa, procuras extensas pela internet somente foram encontradas duas empresas, localizadas em São Paulo, que forneciam este serviço.

A Clubeer, primeira concorrente, foi criada por profissionais do setor, como uma *sommelier* de cervejas e um consultor premiado com vasta experiência em fabricação e produção. Iniciaram modestamente com poucos planos, cervejas fáceis de encontrar no mercado e sem o meio de assinatura recorrente, o que implicou em problemas como retenção de clientes depois que o plano fornecido (bimestral, semestral, anual) era exaurido. O frete para fora de São Paulo não é caro. O site possui muita informação, no entanto é muito confuso.

A *Have a Nice Beer*, segunda empresa, foi pioneira no mercado, e até hoje é líder. De porte agressivo, possui boas parcerias e já lançou sua própria cerveja. No entanto, conforme se consolidou como líder, iniciou parcerias com importadoras para trazer rótulos exclusivos, que somente eram liberados para o mercado depois de serem enviados pelo clube. No entanto, conhecedores e amantes da cerveja de paladar mais apurado afirmaram que o fato de estarem trazendo cervejas inéditas e exclusivas está fazendo com que eles não atentem para a qualidade, importando cervejas de menor valor. De qualquer maneira, são líderes de mercado, consolidados. Hoje, por já possuírem mais de 5000 assinantes,

---

<sup>4</sup> PORTER, Michael E.. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Harvard, 1ª Edição, 1998

possuem escala suficiente para terem um frete muito pequeno, atingindo grande parte do Brasil por um preço mais acessível.

Outras empresas que podemos encaixar como concorrentes são as lojas especializadas em cerveja. No entanto, o problema dessas lojas continua sendo o frete, possibilitando a vantagem do frete grátis somente para grandes pedidos, normalmente acima de R\$200,00. Como o frete para 4 garrafas de cerveja sai por volta de R\$30,00 (pesquisa em dezembro de 2012) é mais barato para o cliente assinar o clube do que comprar as 4 cervejas em sites especializados.

Além disso, supermercados vêm ampliando sua carta de cervejas especiais com preços competitivos, por trabalharem com grande escala e com própria rede de distribuição. No entanto, contam com uma grande ruptura de estoque, nem sempre com os mesmos rótulos disponíveis e tornando muito difícil para o consumidor saber o que irá encontrar nas prateleiras. Além deles, a *Mr Beer*, franquia de quiosques, vem crescendo na Zona Sul do Rio de Janeiro assim como em outras grandes cidades do Brasil, já possuindo até um bar próprio. No entanto, encontrou certa resistência nas áreas mais pobres da cidade. Seu preço normalmente equivale ao preços de bares, ficando bem acima dos *sites* e clubes.

O maior problema encontrado em praticamente todos os casos foi a falta de orientação aos clientes na hora de comprar sua cerveja. Como dificilmente encontram orientação por parte dos vendedores, o comprador fica preso a rótulos conhecidos ou alguns que ele provou e sabe que é de seu gosto. Assim, ele tende a não comprar outras cervejas, já que o custo da experiência é alto, e existe o risco de frustração. O nicho encontrado foi o de selecionar as cervejas e orientar o cliente em sua experiência, diminuindo assim as chances de frustração. Cervejas difíceis seguem com uma carta de orientação que facilita sua prova, também incita o assinante a encontrar os aromas e sabores de sua cerveja, tornando sua experiência mais completa.

Figura 1 - Ficha Técnica da cerveja Diabólica IPA

DIABÓLICA IPA	
	
País: Brasil	
Estilo: India Pale Ale	
% Alcólico: 6,66%	
Copo: Pint, Nonic, Caldereta, Americano, Caneca	
Temperatura de Serviço: de 5 a 7°C	
Harmonização: queijos fortes, casquinha de siri, acarajé, comida indiana, camarão, moqueca, peixes fritos	
<p>Com a primeira leva de apenas 350 garrafas, esta cerveja curitibana mostra que as microcervejarias brasileiras vieram para ficar. Produzida inicialmente em fogo a lenha, com sete tipos de malte e em panelas de cervejeiros caseiros, tem seu amargor girando em torno de 40 IBUs (International Bitterness Units), além de receber o dryhopping depois da fervura. Sua cor de cobre, cristalina, remete ao vermelho de seu nome. Possui um forte sabor, tanto no doce do malte como no amargo do lúpulo, que se equilibram e se completam. Uma leve nota defumada do malte utilizado é encontrada, trazendo grande personalidade à cerveja. As diferentes características (doce, defumado, amargo, floral) desta cerveja prometem uma bela experiência!</p>	
NOTA:	

Fonte: Elaboração Própria

#### 1.4.1.2 Novos Concorrentes

Existe grande risco de entrada de novos concorrentes, já que o mercado de cervejas *premium* se encontra em expansão e não existe forte barreira à entrada de novos concorrentes, já que o custo de abertura do negócio é baixo.

Como foi observado durante o planejamento inicial até a abertura da empresa, diversos *players* entraram no mercado, e alguns, como o *Happy New Beer* e o *Premium Beer Club*, saíram.



Uma barreira de entrada é a organização logística e de caixa da empresa, já que como se trabalha com produtos importados, existe grande chance de ruptura de estoque. Esta falha no mercado foi facilmente notada pois diversas cervejas passam meses fora do mercado quando seu estoque esgota e o novo lote está preso na alfândega. Podem se passar mais de 3 meses até o lote novo ser liberado, correndo o risco das cervejas perderem muito de sua qualidade por exposição ao calor em armazenamento não adequado nos portos. Como a venda é planejada com um mês de antecedência, no caso de cervejas com menor entrada no mercado, a sociedade tem que se precaver e limitar a associação de novos assinantes, além de planejar adequadamente seu crescimento para não ter nem falta nem excesso de estoque. Normalmente sobram algumas cervejas, que são repassadas para distribuidores ou transformadas em consumo próprio.

#### **1.4.1.3 Substitutos**

O consumidor de cerveja *premium* pode também ser um apreciador de vinhos. Assim, caso já seja um assinante de algum clube de vinhos, pode optar por não comprometer mais de seu orçamento em outro clube de assinatura. A cultura de degustação de vinhos no Brasil ainda é mais forte que a de cervejas, considerada por muitos como um produto mais barato e uniforme. Assim, pode-se considerar o vinho como um forte substituto, já que briga pela mesma classe de consumidores (rendas A e B).

Outro bem substituto é a cerveja comercial, feita com matéria-prima de pior qualidade e com forte campanha de *marketing*. A substituição neste caso ocorreria pelo fato das cervejas comerciais serem mais baratas e pelo consumidor não achar o custo-benefício de uma cerveja *premium* bom. As cervejas comerciais se encaixam como bens substitutos pois sua proposta é bem diferente da das cervejas *premium*, se comportando de maneira bem diferente ante os olhos do consumidor.

O que é percebido, na realidade, é um grande número de clientes que assinam tanto clubes de vinho como de cervejas, e outros que assinam mais de um clube, notando diferentes vantagens em cada um.

#### **1.4.1.4 Compradores**

Os compradores são em grande parte consumidores de alta renda, exigindo assim alta qualidade das cervejas, assim como serviços complementares, como orientação na degustação e harmonização.

Assim, também é importante investir na relação com o cliente, já que é importante tanto para a fidelização dele, quando para a divulgação da marca. Hoje em dia todos são formadores de opinião, com o crescimento da mídia social. Assim, cada assinante feliz pode divulgar a marca para sua rede de amigos, reforçando o poder de marketing.

O percebido foi uma grande troca de informações entre amigos assim que a empresa abriu, com alguns “amigos de amigos” assinando logo no primeiro mês. Depois disso, diversos desconhecidos assinaram e começaram a divulgar a empresa em suas redes sociais, evidenciando um sucesso na entrega de um produto de qualidade.

Outro ponto importante é a qualidade da cerveja entregue. Caso o cliente não veja vantagem no produto, pode decidir por não assinar o clube, ou então cancelar sua assinatura. As cervejas devem ser de difícil acesso, pois um produto facilmente encontrável em supermercados indica falta de exclusividade e um produto não tão diferenciado.

Além disso, os clientes possuem fácil acesso à informação, como preço e qualidade do produto. Assim, clientes podem comprar o preço médio de nossas cervejas com concorrentes no setor e, caso nosso valor esteja muito acima do praticado pela média, o assinante provavelmente não achará o serviço válido e cancelará o plano.

#### **1.4.1.5 Fornecedores**

Diversos problemas podem ser encontrados nesta área. Um dos maiores defeitos do setor é a dificuldade da importação. Desde extensa burocracia até muito tempo de produtos retidos na alfândega. Isso somado ao fato de o mercado de cervejas *premium* ser pequeno, restringindo o número de opções de fornecedores. Além disso, grande parte das cervejas distribuídas são exclusividade de certos fornecedores, ou seja, caso não exista interesse em trabalhar com certo distribuidor, as opções de rótulo são drasticamente

reduzidas. Além disso, este monopólio por parte de distribuidores regionais diminui a competitividade, e o preço de venda FOB encontrado no Rio de Janeiro é consideravelmente maior que em São Paulo, diminuindo competitividade da *Prova Essa* em relação aos concorrentes de lá, que ficam assim com uma maior margem. Esse constante aumento de elos na cadeia aumenta em muito o custo de um produto. Em alguns casos, existem 5 elos na cadeia até o consumidor final, indo do importador localizado em São Paulo para um distribuidor de São Paulo, que envia para o distribuidor no Rio de Janeiro, do qual a *Prova Essa* compra para entregar ao consumidor final. Este alongamento da cadeia implica em imposto em cima de imposto, além da incidência de lucro de cada um, que no setor não é pequeno.

A relação da *Prova Essa* com os fornecedores é diferente dos clientes normais deles, que são em sua maioria bares, restaurantes e mercados. Estes clientes possuem grande diversidade de produtos, no entanto com pouca profundidade (pouca quantidade de cada rótulo). A *Prova Essa*, no entanto, é o inverso disso, já que ela trabalha com apenas dois rótulos distintos mas com grande quantidade de cada um. Por isso é importante uma relação próxima entre as duas, além de um bom alinhamento das informações, pois estes fornecedores normalmente trabalham com estoque limitado, e é necessário planejamento para não existir ruptura de estoque nos itens importados por falta de antecedência no pedido ou problemas de importação, ou nos nacionais por falta de capacidade produtiva das microcervejarias brasileiras.

Outro ponto importante é a dificuldade de encontrar fornecedores logísticos, pois, como explanado anteriormente na **seção 1.2.1**, são poucos, possuem altos custos, trabalhando normalmente com entregas *express*, e participam de grande parte dos custos da empresa.

#### **1.4.2 Análise do Mercado Consumidor**

O mercado consumidor brasileiro tem sofrido fortes modificações na última década. O aumento da renda do brasileiro e a parcela desta gasta em bens de luxo, no qual o clube de assinatura de cervejas está inserido, vem aumentando. Assim, é imaginável que o mercado de cervejas *premium* cresça para atender esta demanda crescente, já que ainda existe dificuldade de encontrar produtos pela falta de pontos de venda e informação.

Ao mesmo tempo, ainda que o Brasil seja o quarto maior consumidor de cerveja do mundo, e que este consumo não esteja em vias de aumentar, o consumo de cervejas *premium* continua a crescer, com aumento previsto de seu *marketshare* dentro do mercado no qual representa entre 4% e 5% hoje para 10% em até 10 anos<sup>5</sup>.

O Brasil se encontra como o terceiro maior consumidor de cerveja do mundo, perdendo em quantidade apenas para os Estados Unidos e a China. Em grande parte este alto consumo é explicado pelo tamanho continental dos países, já que, ao vermos o consumo *per capita*, o Brasil tem seu comportamento parecido com o da China, caindo para o 27º lugar, com 65 litros de cerveja por pessoa por ano. Os Estados Unidos, por exemplo, ficam em 12º lugar no consumo de cerveja *per capita*, devido em parte a uma maior cultura cervejeira, com um mercado estruturado e mais maduro, com diversas associações e uniões entre empresas para fomentar seu setor. Os países que possuem o maior consumo *per capita* são a Alemanha, a Áustria e a República Tcheca, que possuem parte de seu território na região da Bavária, berço cultural e científico da cerveja como conhecemos hoje<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Instituto Nielsen para Folha Online, 2010

<sup>6</sup> Fonte: Kirin Holdings, 2011

**Tabela 7 - Consumo total de cerveja no ano de 2010**

Posição	País	Consumo Total (10 <sup>6</sup> L)
1	China	44683
2	Estados Unidos	24138
3	Brasil	12170
4	Rússia	9389
5	Alemanha	8787
6	México	6419
7	Japão	5813
8	Reino Unido	4587
9	Espanha	3251
10	Polónia	3215
11	África do Sul	3095
12	Canadá	2311
13	Venezuela	2259
14	Austrália	1794
15	Argentina	1732
16	República Tcheca	1708
17	Romênia	1700
18	Holanda	1224
19	Angola	898
20	Austria	888
21	Bélgica	844
22	Hungria	700
23	Portugal	590
24	Bulgária	521
25	Irlanda	479
26	Suécia	472
27	Suiça	453
28	Finlândia	435
29	Dinamarca	372
30	Eslováquia	352
31	Croácia	350
32	Lituânia	304
33	Nova Zelândia	300
34	Panamá	256
35	Noruega	244
36	Eslovênia	165
37	Latvia	149
38	Estonia	117
39	Islândia	14

**Fonte: Elaboração Própria**

Pode-se perceber na Tabela 7 que os países que possuem as primeiras colocações no consumo total de cerveja também são os mais populosos. Mesmo, ao ver a Tabela 7, com um maior consumo per capita, a República Tcheca consegue ficar entre os 15 maiores países consumidores de cerveja no mundo. No entanto, podemos perceber uma forte diferença cultural no consumo de cerveja entre os países.

**Tabela 8 - Consumo per capita de cerveja no ano de 2010**

Posição	País	Consumo per capita (L)
1	República Tcheca	132
2	Alemanha	107
3	Austria	106
4	Irlanda	104
5	Estônia	91
6	Lituânia	86
7	Polônia	84
8	Austrália	83
9	Venezuela	83
10	Finlândia	83
11	Eslovênia	83
12	Estados Unidos	78
13	Bélgica	78
14	Croácia	78
15	Romênia	77
16	Panamá	75
17	Holanda	74
18	Reino Unido	74
19	Bulgaria	73
20	Nova Zelândia	71
21	Hungria	70
22	Espanha	70
23	Canadá	68
24	Dinamarca	67
25	Latvia	67
26	Russia	66
27	Brasil	65
28	Eslováquia	64
29	África do Sul	63
30	Suiça	57
31	México	57
32	Portugal	55
33	Angola	53
34	Noruega	52
35	Suécia	52
36	Japão	45
37	Islândia	45
38	Argentina	43
39	Namibia	40
40	China	32

**Fonte: Elaboração Própria**

## **2 O PLANO DE MARKETING**

### **2.1 Marketing Estratégico**

#### **2.1.1 Visão**

A visão da empresa é ser o maior clube de cervejas especiais no Brasil. No entanto, devido a alguns problemas de entrada no mercado e por já existirem jogadores previamente estabelecidos, não houve força suficiente para tal crescimento.

#### **2.1.2 Missão**

Promover degustações de diferentes cervejas, fornecendo conhecimento e comodidade, pela qualidade dos rótulos oferecidos e entrega em domicílio.

#### **2.1.3 Valores**

Para se manter aprovada pelos clientes, a empresa deve atuar de acordo com seus valores, de maneira a ser bem vista no mercado. Valores como ética, respeitando tanto clientes e fornecedores, qualidade, fornecendo sempre um produto que se adeque ao valor pago pelo cliente, qualidade, mantendo sempre um alto nível de serviço, e relacionamento com o cliente, tirando sempre todas as dúvidas e deixando o cliente sempre ciente de tudo o que acontece com a empresa.

#### **2.1.4 Objetivos**

Dentro do plano foram estabelecidos diversos objetivos a serem alcançados. Dentre eles o de alcançar a eficiência operacional, otimizando ao máximos os processos internos da empresa, reduzindo custos e buscando soluções administrativas que fossem inovadoras e permitissem que os sócios, com o aprendizado, ganhassem excelência em seus

processos. Houveram diversos problemas neste caso, como por exemplo a parte administrativa do *site* que ficou incompleta com diversos erros e travas, mas sem interesse por parte da sociedade em reinvestir em um novo sistema, já que, ainda que problemático, o atual *site* ainda funcionava. Além disso, houveram diversos atrasos por problemas operacionais com o governo, como a emissão de nota fiscal digital e outros requisitos governamentais que requerem extrema burocracia para serem solucionados.

Além disso, houve fidelização dos clientes com serviços agregados à venda de cerveja, além de um ótimo relacionamento com os clientes através de um eficiente canal de comunicação. Esta foi uma ação muito bem sucedida, já que grande parte dos clientes foi retida.

Apesar de haver o plano de expandir o mercado, saindo do Rio de Janeiro e conquistando o Brasil, devido a problemas no site e a altos custos logísticos encontrados, a empresa ficou extremamente presa à sua região de origem.

Também existia o planejamento de, com parcerias estratégicas com atuais *players*, aumentar a barreira de entrada de novos competidores, no entanto alguns *players* já estavam integrados com os competidores que entraram antes, e os que ainda não estavam alinhados não possuíam interesse em fechar alguma parceria individual, ficando sempre abertos a trabalhar com outros jogadores sem atuar com exclusividade. Assim, mesmo se ligando a fortes nomes conhecidos no mercado, a *Prova Essa* não era exclusiva, e no mês seguinte algum concorrente também estava com algum projeto com a mesma pessoa.

### **2.1.5 Estratégias**

Foram criadas e definidas estratégias para que todos os objetivos da empresa pudessem ser cumpridos. Assim, de forma organizada, foi criada uma tabela de modo a especificar as estratégias para cada objetivo.



**Tabela 9 - Estratégias de Marketing - Planejamento**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>COMO</b>
<b>OBJETIVO 1</b>  <b>Alcançar a eficiência operacional</b>	Buscar soluções logísticas eficientes para transporte regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar parcerias com empresas existentes para o desenvolvimento de uma solução customizada</li> <li>- Realizar estudo para compra de softwares roteirizadores</li> </ul>
	Otimizar o espaço físico para montagem dos kits	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alugar um local amplo e arejado</li> <li>- Verificar melhor layout para diminuição do trânsito das mercadorias e esforço físico</li> </ul>
	Otimizar procedimento de carga e descarga	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programar horários de retirada e recebimento de mercadorias</li> <li>- Realizar inspeção das mercadorias recebidas para reduzir não conformidades</li> </ul>
	Mapear os processos da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear os processos de operação, logística e áreas de suporte, a fim de padronizar as atividades executadas e evitar não conformidades no processo</li> </ul>
	Implementar técnicas de gestão da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditar o cumprimento dos procedimentos e investigar as não conformidades.</li> </ul>
<b>OBJETIVO 2</b>  <b>Expandir os mercados</b>	Buscar soluções logísticas para transportes de longa distância	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descobrir a transportadora que oferece o menor custo de frete para cada estado</li> </ul>
	Buscar vantagens competitivas para conquistar clientes de outros estados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar ações de marketing para regiões-alvo específicas</li> <li>- Buscar parceiros comerciais que sejam referência nestas regiões</li> <li>- Desenvolver promoções específicas por região</li> </ul>
<b>OBJETIVO 3</b>  <b>Conquistar os clientes</b>	Definir critério de recompensas para clientes fiéis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar um programa de vantagem por tempo de assinatura</li> <li>- Criar certificações de acordo com o número de cervejas consumidas</li> </ul>
	Criar um clube de vantagens para os assinantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar parceiros para criação de uma rede de descontos e vantagens em diversos estabelecimentos</li> </ul>

	Aproximar a empresa do cliente	- Criar agenda de encontros para degustações e debates, com a presença dos associados
	Criar uma campanha para indicação de novos membros	- Definir as regras e prêmios para o programa Indique um Amigo!
<b>OBJETIVO 4</b>  <b>Construir parcerias estratégicas</b>	Criar parceria com nomes de influência no mercado de cervejas especiais cariocas	- Doar kits para sorteios em degustações - Divulgar e ser divulgado
	Criar parcerias com bares, restaurantes, blogs e cursos de cervejas	- Criar rede de descontos e vantagens no estado do Rio de Janeiro para fortalecer a empresa neste mercado, que é o principal
	Buscar empresas de produtos complementares que agreguem valor ao kit entregue	- Verificar com empresas produtoras de itens relacionados à cerveja a possibilidade de inclusão destes itens no kit a preço reduzido

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 10 - Estratégias de Marketing - Real

OBJETIVO	ESTRATÉGIA	COMO
<b>OBJETIVO 1</b>  <b>Alcançar a eficiência operacional</b>	Buscar soluções logísticas eficientes para transporte regional	- Parcerias com empresas consolidadas foram realizadas  - Não houve necessidade de compra de softwares roteirizadores
	Otimizar o espaço físico para montagem dos kits	- Alugamos um armazém durante algum tempo, depois terceirizamos armazenamento e montagem dos kits
	Otimizar procedimento de carga e descarga	- Organizamos entregas dos kits entre os dias 15 e 25 de cada mês  - Não existe inspeção de kits montados, no entanto não recebemos reclamações de

		produtos danificados
	Mapear os processos da empresa	- Os processos são continuamente mapeados, pois ainda ocorrem modificações nas rotinas de planejamento e execução
	Implementar técnicas de gestão da qualidade	-Procedimentos são continuamente auditados e quaisquer problemas são atenuados pela equipe
<b>OBJETIVO 2</b>	Buscar soluções logísticas para transportes de longa distância	- Utilizamos um operador logístico que possui parceria com os correios
	Expandir os mercados	- Ações de marketing para outros estados não mostraram resultados suficientes - Não foram encontrados parceiros grandes, ou interessados, em outros estados - Não foram tentadas promoções regionais
<b>OBJETIVO 3</b>	Definir critério de recompensas para clientes fiéis	- Não foi criado programa por tempo de assinatura - As fichas técnicas das cervejas se mostraram positivas, clientes gostam de colecioná-las
	Conquistar os clientes	- Encontramos parceria no distribuidor, que fornece desconto para nossos assinantes - Bares permitiram a distribuição de <i>flyers</i> para a promoção do clube, com descontos
	Aproximar a empresa do cliente	- A falta de massa crítica não permitiu a criação de degustações, debates e encontros com assinantes
	Criar uma campanha para indicação de novos membros	- O programa de indicação de um amigo foi criado, no entanto não houve nenhum amigo indicado
<b>OBJETIVO 4</b>	Criar parceria com nomes de influência no mercado de cervejas especiais	- Kits foram doados para divulgação, no entanto não foi possível analisar o retorno deste investimento

<b>Construir parcerias estratégicas</b>	cariocas	
	Criar parcerias com bares, restaurantes, blogs e cursos de cervejas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não foi possível criar uma rede de descontos em bares, somente promoções</li> <li>- Alguns blogs assinam o clube e fazer marketing espontâneo</li> </ul>
	Buscar empresas de produtos complementares que agreguem valor ao kit entregue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não foram adicionados produtos complementares, no entanto microcervejarias nos deram bonificações ou redução do valor da cerveja</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

As tabelas fornecem a separação dos objetivos do marketing estratégico, para uma análise mais fina de cada objetivo traçado. Enquanto a Tabela 9 - Estratégias de Marketing - Planejamento informa os objetivos planejados, divididos em quatro objetivos macro, com subdivisões específicas que possibilitariam seu cumprimento, a Tabela 10 - Estratégias de Marketing - Real mostra o que efetivamente foi realizado dentro de cada objetivo. Diversos objetivos não foram cumpridos por falta de tempo, prioridade, por falta de parcerias no setor ou de resposta do público. Um exemplo disso foi a criação do programa “*Indique um Amigo*”, no qual os assinantes possuíam um *link* único para compartilhar com os amigos nas redes sociais, e qualquer amigo que assinasse daria um ponto ao assinante. Mesmo com diversos compartilhamentos rastreados pelo site, nenhuma pessoa assinou por indicação.

## 2.2 Marketing Tático

### 2.2.1 Preço

Para se definir o preço ideal do kit, considerou-se tanto o custo para a produção quanto o valor percebido pelo cliente. Assim, trabalha-se com um valor médio desta faixa, dentro de um valor entre o custo médio acrescido de uma margem mínima (ver **Erro! Fonte de referência não encontrada.** e o valor máximo que o cliente aceitaria pagar. Encontrou-se assim o valor de R\$69,90, sem frete para o Rio de Janeiro.

Além disso, é importante analisar que o preço escolhido não foi gerado em função dos menores custos, nem em uma maior competitividade dentro do mercado, e sim em uma geração de valor no produto.

**Figura 2 - Faixa de Preços**



**Fonte: Elaboração Própria**

A figura acima ilustra o Preço Mínimo, que é o Custo Médio acrescido de uma margem mínima de lucro (R\$65,00), o Preço Ideal (R\$69,90), que é o valor ideal entre os preços Mínimo e Máximo, e o Preço Máximo (R\$75,00), que é o valor máximo que o cliente aceita pagar.

Dentro deste valor, existe certa flexibilização, tanto para mais, quando é incluído o frete para outras cidades e estados, como para menos, ao se criar campanhas de marketing por indicação de amigos, parceiros, ou na primeira assinatura, como método para atrair mais assinantes.

Encontramos um valor satisfatório para o produto, e vimos que este é um preço trabalhado pelo mercado. Alguns clubes de assinatura possuem valores menores para kits, no entanto estes são compostos em maioria por cervejas nacionais de menor valor agregado. Kits com um mix de cervejas importadas variam entre R\$65,00 e R\$75,00<sup>7</sup>.

### **2.2.2 Praça**

Toda a venda realizada pela empresa é feita através do *site*, sendo este o único ponto de venda. A entrega para qualquer região fora das cidades do Rio de Janeiro ou Grande Rio é feita através de transportadora, e tem o valor de seu frete repassado ao cliente final. Todos os produtos são despachados juntos uma vez ao mês.

---

<sup>7</sup> Pesquisa realizada nos mais conhecidos Clubes de Assinatura de cerveja em dezembro de 2012

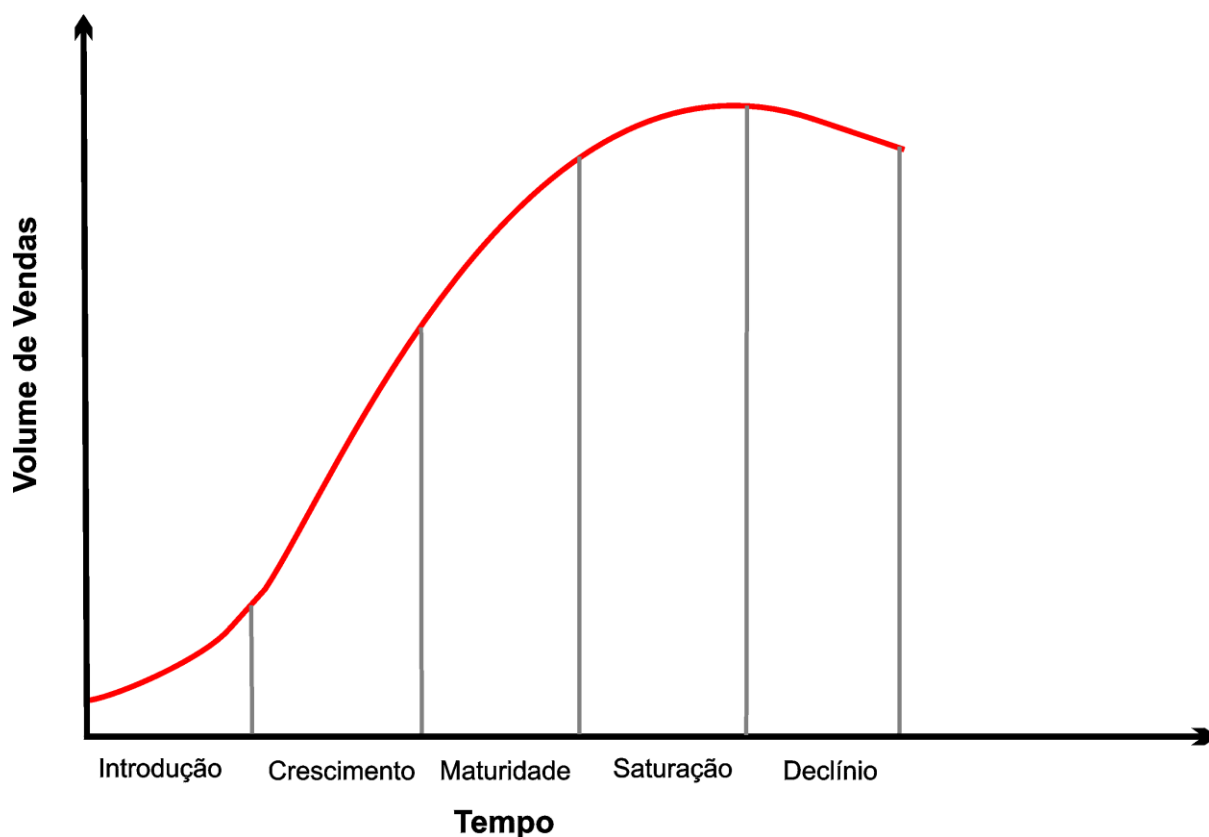
Como o único ponto de venda da *Prova Essa* é o site, este é um ponto fundamental para o sucesso da marca. Inicialmente existia a ideia de uma página interativa, com blog funcional e uma área interna do cliente com muitas opções de entretenimento. No entanto, devido à divergências com os programadores contratados, isto foi posto de lado e o site ficou sendo utilizado majoritariamente para os clientes assinarem e optarem por receber ou não as cervejas. É usada, então, comunicação por mídia social e *e-mail*, com *newsletters* mensais e *posts* diários no *Facebook*.

O site foi entregue com grande atraso, e por isso quase foi perdida uma boa janela de oportunidade, já que neste tempo mais 2 clubes de cerveja (*Have a Nice Beer* e *Clubeer*) apareceram em São Paulo e no sul, com grande investimento por trás. Um deles, em menos de um mês, já obteve mais de 50.000 “curtir” no *Facebook*, claramente marketing direcionado por propaganda paga, já que o maior personagem do setor possuía na época algo em torno de 4000 “curtir”.

### **2.2.3 Produto**

O mercado de cervejas *premium* já existe no mercado há algum tempo, assim, devido a diversos fatores como crescimento da renda no país aliado a uma maior conscientização do público, além da entrada de diversos concorrentes no setor e uma crescente demanda por assinaturas de cerveja, viu-se que o produto se encontra na fase de crescimento de seu ciclo de vida.

Figura 3 - Ciclo de vida de um produto



Fonte: Portal do Marketing ([www.portaldomarketing.com.br](http://www.portaldomarketing.com.br)) acessado em 05/01/2013

A equipe notou então uma necessidade de fidelizar seus clientes através de uma relação duradoura, oferecendo sempre produtos e serviços de alta qualidade, na finalidade de não haver migração para outros clubes de assinatura.

Aliada à fidelização vem a necessidade de captar novos assinantes, e todas as estratégias que foram traçadas e seus resultados, estão analisados na Tabela 9 - Estratégias de Marketing - Planejamento e na Tabela 10 - Estratégias de Marketing - Real.

#### 2.2.4 Promoção

A equipe acreditou serem necessárias para o sucesso da empresa diversas promoções, de modo a atrair novos clientes e fidelizar os que já eram assinantes do clube.

Um importante modo de fazer propaganda na internet é através da propaganda paga, veiculada nos maiores *players* do mercado. Por isso, houve a análise de utilizar tanto do *Google Ad Words*, que veicula propaganda da empresa no localizador utilizando palavras-chave, quanto em páginas e locais de possíveis clientes. Outro método é propaganda através

do *Facebook*, atraindo o público-alvo através de um filtro interno que seleciona os clientes por sexo, idade, estado civil, gosto, cidade em que mora e páginas que curte.

Enquanto o *Facebook* foi largamente utilizado, o *Google Ad Words* se mostrou extremamente complexo, e depois de diversas tentativas de utilizá-lo a equipe acabou por desistir e permanecer somente com as mídias sociais.

Além disso, durante os meses iniciais, foi contratada uma assessoria de imprensa na finalidade de divulgar a empresa na mídia física, em colunas e reportagens que fossem sobre o setor. Mostrou-se um grande fracasso, pois o custo da assessoria se mostrou alto e o retorno muito abaixo do esperado. Colunistas, no entanto, procuraram a empresa individualmente, sem a ajuda da assessoria, permitindo alguma exposição na grande mídia, como uma boa participação em matéria no caderno Boa Chance do jornal O Globo e algumas notas menores.

Outro plano promocional criado foi um *ranking* interno entre os assinantes, criando uma competição na qual o assinante que trouxesse mais amigos para o clube ganharia um prêmio, composto por três cervejas especiais e um copo. Isto se mostrou um grande fracasso, já que nenhum assinante foi capaz de trazer um amigo para o clube, apesar de diversas tentativas.

A política de fidelização, composta por fichário a partir do terceiro mês de assinatura, além da ficha técnica colecionável (Figura 1, na página 23) se mostrou um sucesso, pois houve grande retenção dos clientes, além de, mesmo não ficando muito curioso com a cerveja daquele mês, o assinante optava por receber o kit para colecionar as fichas técnicas e criar seu próprio “Livro da Cerveja”.



### 3 O PLANO FINANCEIRO

#### 3.1 Investimento Inicial

Os investimentos iniciais foram divididos em três partes, contempladas abaixo. Nelas estão o investimento fixo, o investimento pré-operacional e o capital de giro.

##### 3.1.1 Investimento fixo

O investimento fixo inicial foi nulo, pois a equipe trabalha de um *home office* e como a empresa trabalha unicamente com venda online, não houve necessidade de compra de material como veículos, moveis e equipamentos.

##### 3.1.2 Investimento Pré-Operacional

O investimento pré-operacional contempla todos os gastos necessários para que a empresa comece a funcionar, desde pagamento de custos legais para abrir a empresa, até divulgação inicial e estrutura virtual, como registro de e desenvolvimento de *website*.

Assim, o planejado inicial foi de R\$3.500,00 reais para legalização da empresa nas diversas esferas, como registro na junta comercial, autenticação do Contrato Social, emissão de inscrição estadual e honorários do escritório de contabilidade.

Além disso, haveria um gasto inicial de R\$2.500,00 em divulgação, gasto em uma festa de lançamento do *website* e divulgação em redes sociais, impressão de cartões de visitas e panfletos.

O desenvolvimento do *website*, desde o desenvolvimento da página, englobando estrutura administrativa, cobrança pelo cartão de crédito e administração de usuários foi acordado em R\$8.000,00.

Dos três itens que compõem o investimento pré-operacional, o único que efetivamente não seguiu de acordo com o planejado foi o desenvolvimento do *website*. A sociedade recebeu indicação de uma empresa de criação que, inicialmente, pareceu bem alinhada com as ideias que os sócios tinham. Assim, depois de algumas reuniões, acabaram por contratar esta empresa que, mesmo cobrando o dobro do que outras cobraram, estavam mais alinhados à sua requisição. Eram garotos que estavam inseridos no mercado de startups, e com boas ideias. Esta escolha acabou por ser um problema, pois apesar do networking criado, contrataram um serviço caro, feito por programadores inexperientes e sem planejamento, além de imaturos para entregar o produto contratado. No final o *site* foi para o ar com diversos erros, jamais consertados e que dificultam em muito a rotina da empresa. Assim, pelos problemas causados, o valor final do site ficou em R\$6.500,00, mas o desconto não compensou os problemas gerados.

### 3.1.3 Capital de Giro

O capital de giro é o capital necessário para realizar as operações da empresa. Assim, o planejado de estoques inicialmente foi R\$3.960,00, necessário para a compra das 360 garrafas inicialmente planejadas para os *kits* do mês, no valor aproximado de R\$11,00 por garrafa.

## 3.2 Receitas

As receitas da *Prova Essa* vêm diretamente da venda de *kits* mensalmente, e qualquer outra receita não possui expressão suficiente para ser incluída na análise.

Com o crescimento planejado de 2012, contabilizado até dezembro, o faturamento seria de R\$345.306,00 reais acumulados. No entanto, o real se mostrou muito abaixo da expectativa, por não ter havido o crescimento esperado. A receita real do ano de 2012 ficou, então, no valor de R\$36.138,00.

**Tabela 11 - Faturamento Acumulado Real x Planejado**

Planejado	Abril R\$ 6.291	Maio R\$ 12.582	Junho R\$ 18.174	Julho R\$ 26.562	Agosto R\$ 41.940	Setembro R\$ 52.425	Outubro R\$ 55.221	Novembro R\$ 62.910	Dezembro R\$ 69.201	Total R\$ 345.306
Real	Abril R\$ 1.188	Maio R\$ 2.377	Junho R\$ 2.936	Julho R\$ 3.425	Agosto R\$ 3.565	Setembro R\$ 4.264	Outubro R\$ 5.243	Novembro R\$ 6.291	Dezembro R\$ 6.850	Total R\$ 36.138

**Fonte: Elaboração Própria**

Estas receitas foram geradas por uma previsão de vendas baseada no crescimento que o *Have a Nice Beer* obteve durante a fase de planejamento. Ele trabalhava em Porto Alegre e São Paulo com frete grátis e um frete alto para outras cidades (R\$30,00). Assim, acreditaram que o alto custo (quase 50%) do valor da mercadoria em frete fora da área de atuação permitira que tentassem chegar nestes lugares com maior facilidade, além de proteger seu mercado (Rio de Janeiro) da entrada deles.

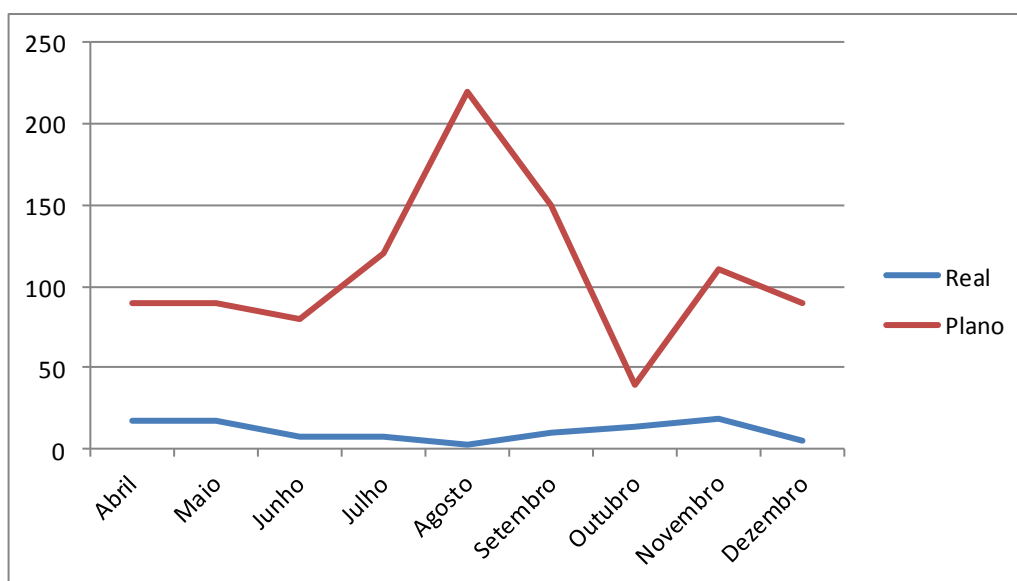
Entretanto, ao levar como meta o crescimento da empresa estabelecida no plano de negócios, não se levou em consideração o que se vê agora como diferenças culturais de cada local. Em São Paulo as pessoas possuem o costume de comprar produtos *premium* e de socializar em casa, além de possuírem renda maior. Já no Rio de Janeiro, existe o costume de beber cerveja na rua, as cervejas de boa qualidade não estão bem estabelecidas no mercado. Assim, o crescimento real foi muito aquém do planejado, levando a um fraco faturamento em 2012.

**Tabela 12 - Numero de Assinantes Real x Planejado**

Mês	Mês	Assinantes					
		Real		Plano		Diferença	
		Mensal	Acumulado	Mensal	Acumulado	Mensal	Acumulado
<b>Abril</b>	1	17	17	90	90	73	73
<b>Maio</b>	2	17	34	90	180	73	146
<b>Junho</b>	3	8	42	80	260	72	218
<b>Julho</b>	4	7	49	120	380	113	331
<b>Agosto</b>	5	2	51	220	600	218	549
<b>Setembro</b>	6	10	61	150	750	140	689
<b>Outubro</b>	7	14	75	40	790	26	715
<b>Novembro</b>	8	18	93	110	900	92	807
<b>Dezembro</b>	9	5	98	90	990	85	892

Fonte: Elaboração Própria

**Figura 4 - Número de Assinantes Real x Planejado**



Fonte: Elaboração Própria

Ao mesmo tempo, iniciamos com um preço levemente maior (a empresa estabelecida trabalhava com valor variável, entre 63 e 67 reais, em média, dependendo das cervejas que enviavam, e nós, como empresa entrante, iniciamos a venda no valor de R\$69,90). No entanto,

### 3.3 Custos e Despesas

Os custos são os gastos gerados na compra de estoque, montagem de kits e distribuição dos produtos. Já as despesas são gastos operacionais, como serviços de contabilidade, recursos humanos e afins.

Uma análise detalhada pode ser encontrada na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, com toda a divisão de custos. Assim, o custo é dividido em materiais diretos, como as cervejas, caixas, bolachas e fichas técnicas, e nos custos de comercialização são somados os dispêndios com a taxa da operadora de cartão de crédito, no valor de 3,75%, o gateway (um sistema de segurança na transmissão dos dados do cartão do assinante para a operadora de cartão de crédito), o frete e a montagem dos kits.

#### 3.3.1 Custos Fixos

A empresa possui alguns custos fixos, necessários para seu funcionamento. Atualmente estes custos estão divididos em gastos com contador (R\$750,00), em mídia social (R\$1.200,00) e armazenagem (R\$600,00), em uma soma total de R\$2.500,00.

#### 3.3.2 Custos Variáveis

Os custos variáveis se crescem conforme o número de unidades vendidas aumenta. Assim, eles seguem a fórmula que, em sua média durante o ano de 2012, ficou segundo tabela abaixo:

REAL			
Custo	Qtde	Custo Unitário	Total
Cerveja A	2	11.74	23.48
Cerveja B	2	9.69	19.38
Margem Segurança			0.00
Embalagem	1	0.95	0.95
Caixa	1	0.95	
Etiqueta			
Página de Livro	1	0.58	0.58
Bolachas	2	0.39	0.78
Frete	1	7.83	7.83
Cartão	1	2.45	2.45

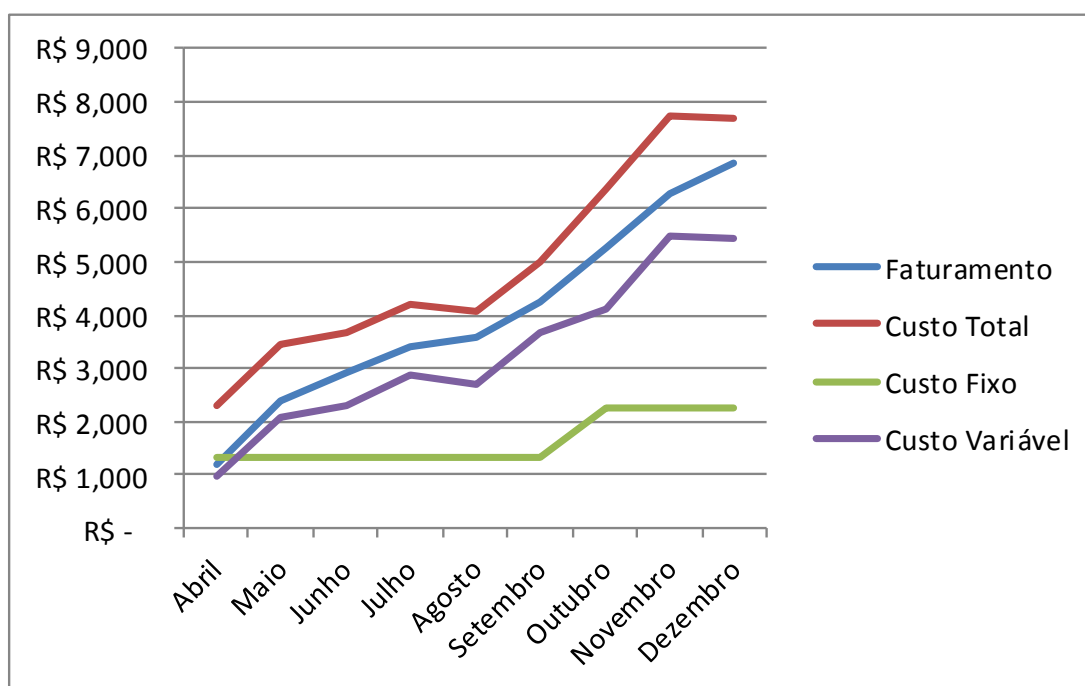
Gateway	1	0.67	0.67
Encaixotador	2.3	0.56	1.22
<b>Custo Total</b>			<b>57.33</b>

Fonte: Elaboração Própria

### 3.4 Lucro e Break Even

Com toda a análise de custos e faturamento realizada, pode-se claramente observar o que mais pesa na estrutura de custos da empresa, e a partir de qual valor a *Prova Essa* se tornaria rentável.

Figura 5 - Custos Reais e Faturamento



Fonte: Elaboração Própria

Assim, com este gráfico de custos, pode-se perceber que em setembro ocorre um aumento dos custos fixos, causado pela contratação da empresa de mídia social, que cuidaria do contato com os clientes através de *e-mail*, *Facebook* e outros meios virtuais.

Através da contribuição unitária de cada *kit* vendido pode-se calcular a quantidade de *kits* necessários para se alcançar o *Break Even*. Ou seja, a quantidade necessária de produtos vendidos para que a empresa se torne rentável. Em uma média de R\$12,57 de contribuição unitária alcançada em 2012, são necessários 203 *kits* vendidos mensalmente, alcançando uma

soma de R\$14.189,70 de faturamento para que se atinja um valor que cobrirá tanto os custos variáveis quanto o custo fixo.

## CONCLUSÃO

Através de todas as análises realizadas neste trabalho, considerando todo o plano de negócios e verificando sua aderência ao real, verificou-se diversos pontos que não foram considerados no planejamento inicial, como o comportamento regional do consumidor, custos não planejados, ineficácias de ações de marketing e custos de transporte acima do esperado. Esta análise foi feita através de três capítulos.

No primeiro capítulo foi analisada a eficácia da organização estrutural da empresa, se as ações tomadas e os processos internos estavam funcionando corretamente. Apesar de algumas falhas, no geral o plano de negócios foi corretamente estruturado.

No segundo capítulo foi analisada a estrutura de marketing. Neste ponto foram encontradas diversas barreiras que não conseguiram ser ultrapassadas e metas que não foram cumpridas. Houve ineficácia em seguir o crescimento planejado e, mesmo mantendo eficácia operacional, não foi possível crescer o suficiente.

No terceiro capítulo foi analisada a estrutura de custos, na qual observou-se grande eficácia, com os custos variáveis ficando muito abaixo do esperado. No entanto não houve crescimento suficiente para atingir o Break Even e tornar a empresa rentável.

Por fim, verifica-se a sobrevivência da *Prova Essa* no longo prazo, com lucro previsto quando a empresa atingir a meta de 203 assinantes mensais. No entanto o fraco crescimento no ano de 2012 torna sua situação crítica, pois um forte investimento em marketing seria necessário para que seu crescimento seja possível.

## **BIBLIOGRAFIA**

CECCONELLO, A. R.; AJZENTAL, A. (2008) **A Construção do Plano de Negócio**. São Paulo: Editora Saraiva, 1ª Edição.

COSTA PEREIRA, U. N.; TURRIONI, J.B.; PAMPLONA, E. O. “**Avaliação de Investimentos em Tecnologia da Informação.**” Porto Alegre: Anais do XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção.

DANIEL PORTILLO SERRANO. **Ciclo de Vida de Produto**. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br>. Acesso em: 17 de jan. 2013.

DRANOVE, D.; BESANKO, D. (2006) “**A Economia da Estratégia.**” Editora Bookman, 3ª ed.

GOMES, I. M. (2005) “**Como Elaborar um Plano de Marketing.**” Belo Horizonte: SEBRAE/MG.

HAYES, Robert et al.(2008) **Produção, Estratégia e Tecnologia: Em Busca da Vantagem Competitiva**. Porto Alegre: Bookman.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (2002) “**Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil.**” Rio de Janeiro: Elsevier

MELLO, C. H. P.; CHIMENDES, V. C. G.; TURRIONI, J. B. ( novembro de 2005) “**Setor de serviços: áreas a serem exploradas para o desenvolvimento de pesquisa.**” XII Simpósio de Engenharia de Produção, UNESP, Bauru.

PORTER, M. E. (1998) “**Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.**” Harvard, Hardcover, 1ª Edição

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. (2008) “**A Nova Era da Inovação: A Inovação Focada no Relacionamento com o Cliente**” Rio de Janeiro: Elsevier

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2007.



**SETOR de Microcervejarias cresce no Brasil.** *Agência Brasil,*

*<<http://agenciabrasil.ebc.com.br/>>, acessado em 16/01/2013*

ROSA, C. A. (2007) “**Como Elaborar um Plano de Negócio.**” Brasília: SEBRAE